L'ESSENTIEL 2014

Revue d'activité DomusVi

DomusVi

Création : ●◑◐○ Les Quatre Lunes
Illustrations : Antoine Chereau, Olivier Tichit, Maria Faure
Crédit photos : Vincent Bourdon, Thierry Foulon, Fotolia, Shutterstock
Papier : Arco Design
Direction de la Communication
Avril 2015

SOMMAIRE

4
21
27

2 **ÉDITO**
3 **DOMUSVI EN BREF**

Résidents

PROJET DE SOIN
4 Ce qu'il reste à faire quand il n'y a plus rien à faire
5 Un phoque au chevet des résidents déments
Pour optimiser projet de soin et projet de vie
6 Il n'y a pas que les médicaments
Lutter contre la iatrogénie
7 Médicaments et préférences
Contre la douleur, jour et nuit
8 Des dessins pour faire face aux troubles du comportement
Idéal(e) IDE de nuit
9 Thérapie multimodale
10 Diagnostiquer la dénutrition chez un résident dément
"Éduquer" les rééducateurs
11 La bientraitance primée

PROJET DE VIE
12 Une aire de lien, l'air de rien
Ça bulle(s) en résidence...
Art brut au restaurant
13 De l'ardoise à la tablette numérique
Ils affichent leurs droits
14 Nos résidents hissent les couleurs
15 Le choc des cultures
Un centenaire champion du monde de natation
Quand aînés et jeunes mélangent leurs pinceaux
16 Les "Suppléments d'âme" s'additionnent
À La Madeleine, embarquement immédiat !
17 De la Namibie au ver à soie...
Vol en hélico

INNOVATION
18 Projets innovants au bénéfice des résidents et des professionnels

AIDANTS
18 Aide réitérée aux aidants

QUALITÉ
19 Taux de satisfaction : 90 %
Piloter par la qualité, phase 2

RESTAURATION
20 Bien manger et manger bien
Pigeons gagnants

Ressources humaines

MÉTIER
21 Objet de toutes les attentions

EMPLOI
22 Les résidences font les yeux doux aux jeunes
23 Jeunes et seniors réunis dans un accord pour l'emploi
Emploi d'avenir : le cap sur 500 maintenu

FORMATION
24 Une politique volontariste de formation professionnelle
Une classe en plus
CQP Gouvernante : réussite sur toute la ligne

HANDICAP
25 Le handicap de moins en moins tabou
Prix "Handi-entreprise citoyenne" en Midi-Pyrénées

CONDITIONS DE TRAVAIL
26 Haro sur la pénibilité au travail
Traiter la pénibilité par l'humour, c'est moins pénible...

Résidences

27 Ouvertures
29 Livraison
Acquisitions
Reprises

30 **SYNTHÈSE FINANCIÈRE 2014**
32 **ORGANIGRAMME**

ÉDITO

Moins de quatre ans après la fusion DomusVi / Dolcéa qui donnait naissance au Groupe DomusVi actuel, les actionnaires fondateurs – Yves Journel et Jean-François Gobertier – ont cédé la majorité du capital de DomusVi à PAI Partners.

Durant ces quatre années, DomusVi s'est transformé, devenant une entreprise intégrée de taille européenne, porteuse d'une vision du métier fondée sur la qualité de services, sur l'implication de ses salariés et la création de valeur.

L'inflexion stratégique qu'induit l'arrivée d'un nouvel actionnaire majoritaire va s'adosser à cet acquis pour lui donner une dimension nouvelle, celle d'une entreprise à vocation européenne de plus en plus qualitative.

- Avec des prestations individualisées et diversifiées,
- Avec des personnels qualifiés, considérés et associés pour 250 d'entre eux au capital de l'entreprise,
- Avec un parc modernisé et adapté au service rendu aux clients accueillis,
- Avec une gamme de services allant du domicile à la résidence médicalisée et à la résidence services.

C'est sur cette stratégie qualitative faisant de DomusVi une marque de référence que va se construire notre développement en Europe. Là encore, pas d'objectif de taille, de nombre ou de rang, mais une recherche d'entreprise de valeurs délivrant dans des régions attractives des services de grande qualité.

Cette ambition s'inscrit dans un environnement marqué par de réelles évolutions des "stakeholders" qui, dans notre métier plus que dans beaucoup, doivent être comprises et intégrées.

Évolution des "stakeholders" publics, avec l'engagement d'une réforme de la gouvernance et de la tarification dont il est légitime d'attendre équité (fixation objective des dotations = à résidents équivalents, dotation équivalente) et efficacité (gestion conventionnelle des financements dans un cadre pluriannuel). DomusVi s'impliquera pour accompagner cette réforme. Avec le double souci d'éviter tout corporatisme court-termiste au vu des financements publics dont nous bénéficions. En restant vigilant sur le respect par les pouvoirs publics des normes qu'ils ont eux-mêmes édictées.

Évolution des "stakeholders" sociétaux avec le vote de la Loi Leonetti-Claeys traduisant ET une réappropriation par la société française des problématiques liées à la fin de vie ET une recherche de sécurité accrue dans son accompagnement ET une contractualisation nouvelle de la relation patient en fin vie / corps médical.

Nos entreprises se trouvent au croisement d'enjeux sociaux forts (le vieillissement et la fin de vie) et de contraintes financières durables (la progression de l'ONDAM).

Cette position particulière nous oblige. Elle nous confère aussi une visibilité et une solidité qui, plus encore que le développement, constituent la vraie base de notre valeur financière et sociétale. ●

Jean-François Vitoux,
Président

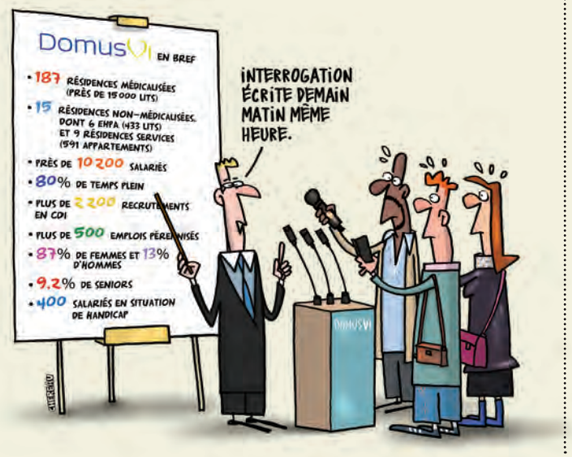
DOMUSVI EN BREF

187
résidences médicalisées
(près de 15 000 lits)

15
résidences non-médicalisées
dont 6 EHPA (433 lits)
et 9 résidences services
(591 appartements)

Près de
10 200
salariés

87 %
de femmes
13 %
d'hommes


DomusVi EN BREF
• 187 RÉSIDENCES MÉDICALISÉES (PRÈS DE 15 000 LITS)
• 15 RÉSIDENCES NON-MÉDICALISÉES, DONT 6 EHPA (433 LITS) ET 9 RÉSIDENCES SERVICES (591 APPARTEMENTS)
• PRÈS DE 10 200 SALARIÉS
• 80% DE TEMPS PLEIN
• PLUS DE 2 200 RECRUTEMENTS EN CDI
• PLUS DE 500 EMPLOIS PÉRENNISÉS
• 87% DE FEMMES ET 13% D'HOMMES
• 9,2% DE SENIORS
• 400 SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP
INTERROGATION ÉCRITE DEMAIN MATIN MÊME HEURE.

Plus de **2 200**
recrutements en CDI
Plus de **500 emplois pérennisés** (CDD > CDI)

400 **salariés en situation de handicap**

10 %
de seniors

80 %
de temps plein

Et depuis janvier 2015…

- **46 agences d'aide et soins à domicile, dont 13 SSIAD**
  (Services de Soins Infirmiers À Domicile)
- **1 900 000 heures de prestations**
- **+ 2 000 salariés**
- **+ 7 000 clients**

PROJET DE SOIN

Ce qu'il reste à faire quand il n'y a plus rien à faire*

Accompagner la fin de vie dignement, sans douleur : cet objectif clairement affiché a conduit le Groupe à renforcer l'expertise de ses équipes soignantes. Pour cela, DomusVi a choisi, dès la fin de l'année 2013, de s'appuyer sur l'un des grands spécialistes français de la démarche palliative en EHPAD, le Dr. Jean-Marie Gomas, chef de service de l'unité de soins palliatifs à l'hôpital Sainte-Périne, Paris 16e. La formation est dispensée sur deux jours auprès des "quatuors" de résidence, à savoir : directeur, médecin coordonnateur, infirmière coordinatrice et psychologue. En 2014, 216 personnes ont ainsi bénéficié de l'expérience et des conseils pointus de Jean-Marie Gomas, de soignants et de psychologues qui travaillent à ses côtés. Parallèlement, une formation adaptée a démarré auprès des équipes soignantes : 59 soignants (12 résidences) l'ont suivie. Les sessions se poursuivront bien évidemment en 2015, l'objectif étant de former la totalité des acteurs du soin et du bien-être dans les établissements du Groupe avec un focus clair sur la prévention de la douleur : vieillir est normal, souffrir ne l'est pas. ●

** Thérèse Vanier (Saint Christopher's Hospice, 1967)*

LE CONTENU PLUS EN DÉTAILS

MIEUX CONNAÎTRE LE MALADE DOULOUREUX ÂGÉ ATTEINT DE TROUBLES COGNITIFS

- *Fréquence, manifestations cliniques de la douleur*
- *Connaissance et surveillance des antalgiques*
- *Rappel des notions de base sur les démences : connaître les manifestations, particularités de l'évaluation de la douleur, conséquences sur la relation thérapeutique et le temps nécessaire qu'elle requiert, intérêt du binôme AS/IDE*

MIEUX CONNAÎTRE LES PRINCIPES DE LA DÉMARCHE PALLIATIVE

- *Accompagner avec respect le résident, ses proches et les soignants*
- *Mieux connaître le soulagement des symptômes complexes*
- *Identifier les rôles de chacun dans la chaîne de la prise en charge globale en s'appuyant sur les richesses de l'existant : soins primaires, soulagement symptomatique, approche corporelle (kiné, ergothérapeute, psychomotricien, diététicien…), équipe d'animation, art-thérapie, socio-esthétique…*
- *Savoir décider la démarche palliative en soutenant l'entourage*

Un phoque au chevet des résidents déments

Il s'appelle Paro et a été créé au Japon comme outil thérapeutique pour les personnes âgées présentant des démences modérées à sévères. Ce petit phoque en peluche pèse moins de 3 kg, il dispose de nombreux capteurs, réagit à la voix et aux caresses en clignant des yeux, en bougeant les nageoires et la tête, en émettant des petits sons de satisfaction… Il peut faire ressentir aux résidents la joie, la surprise ou le mécontentement. Il incite au contact verbal et tactile, à l'expression de sentiments, ce qui susciterait des effets psychologiques et sociaux positifs. Mais les effets bénéfiques de Paro sont-ils déterminés par son aspect et son ergonomie ou par la technologie robotique et l'intelligence artificielle dont il est doté ? C'est tout l'objet de l'étude lancée dans deux résidences DomusVi à Colombes (Esterel et Azur) auprès de personnes présentant des troubles de comportement.

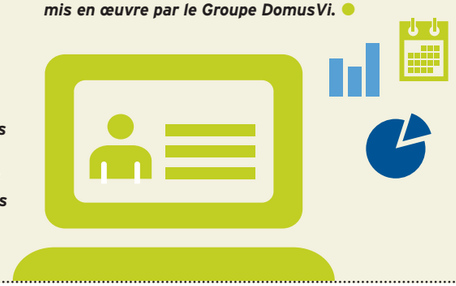
L'étude de type "essai croisé" a consisté à comparer, auprès de la même population, l'effet de Paro et celui d'un jouet d'aspect et actions similaires (sons, mouvements) mais non équipé de robotique, Sugar. Tous les jours pendant une semaine, chaque résident participant a suivi une séance individuelle avec Paro (sans intervention de l'observateur) puis – après une semaine de pause – avec Sugar. L'évaluation était basée sur des critères objectifs tels que le temps d'interaction, l'activité physique à l'aide d'un actimètre, de même que sur des échelles reconnues (NPI-ES, CMNI), l'appréciation des comportements par un observateur neutre et avec l'aide du personnel de la résidence.

Les premiers résultats de l'étude ont apporté des arguments en faveur de la technologie du robot Paro et de ses effets bénéfiques. Les résultats plus détaillés pourraient conduire à une mise en pratique de ce robot thérapeutique dans plusieurs résidences en 2015.

Paro a fait l'objet de plusieurs reportages dans la presse écrite, à la radio et à la télévision. Une vraie vedette… ●

POUR OPTIMISER PROJET DE SOIN ET PROJET DE VIE

Le projet d'accueil et d'accompagnement personnalisé du résident est sans nul doute la tâche la plus importante pour le résident. C'est aussi la plus complexe. Il comporte toutes les facettes du projet de soin et du projet de vie, respectant les besoins et les souhaits quotidiens du résident. Bien sûr, chaque résidence s'était donné les moyens – plus ou moins informatisés – de rédiger les projets personnalisés. Bien sûr, les protocoles de soin étaient respectés. Mais en 2013 et 2014, DomusVi a franchi un nouveau pas dans la sécurisation et la traçabilité des dossiers des résidents. D'abord, en revisitant et complétant les procédures de soin (une soixantaine de documents) et surtout en équipant toutes ses résidences de NetSoins. Ce logiciel, conçu spécialement pour les résidences médicalisées, permet d'entrer toutes les données du résident aux plans administratif, médical, paramédical, soins… Accessible par tout ou partie des équipes selon le degré de confidentialité des informations, il permet à chacun – dans sa mission – de remplir les différentes échelles d'évaluation (douleur, dépendance, comportement…), de déterminer le plan de soin et l'accompagnement nécessaire au résident, d'établir les plannings et de tracer la vie du résident tout au long de son séjour dans l'établissement. Grâce à NetSoins également, la résidence peut disposer de statistiques, informer les familles avec la plus grande précision, suivre les stocks de matériels… Un outil "tout en un" et ergonomique que les équipes des résidences ont appris à prendre en main lors de 62 formations de référents et de 376 téléformations. Une V2 est d'ores et déjà prévue pour 2015. Elle comprendra notamment une personnalisation plus poussée de certains chapitres et la création d'une FAQ. L'objectif est de disposer, en 2015, d'un outil intégrant l'essentiel des données relatives au résident pour améliorer son accompagnement et fournir des informations qu'une interface Web devrait permettre de mettre à la disposition des familles. Il s'agira, en termes de transparence et d'accompagnement, d'un vrai plus qualitatif mis en œuvre par le Groupe DomusVi. ●



Il n'y a pas que les médicaments

Aujourd'hui, la maladie d'Alzheimer reste une pathologie pour laquelle les traitements médicamenteux n'interviennent que sur certains symptômes, avec une efficacité et une durée d'action variables selon les personnes et les périodes. Pour autant, une absence de traitement curatif pour la maladie neurologique ne signifie pas que l'on ne peut rien faire pour améliorer la qualité de vie de la personne malade et celle de ses proches. En complément des traitements médicaux classiques, s'est développé un accompagnement relationnel sous forme de "thérapies", "interventions" ou "approches" non-médicamenteuses. Elles tiennent une place majeure dans la prise en soin des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles neurocognitifs apparentés car elles sont réputées être génératrices d'effets bénéfiques pour la qualité de vie des personnes.

Elles peuvent aussi procurer un "soulagement" de certaines douleurs grâce à la diversion qu'elles apportent. Toutefois, les thérapies ne produisent de réels effets que si le degré d'individualisation est élevé. Cela dit, même dans ce cas, il reste difficile de prévoir la manière dont la personne acceptera ou non la thérapie, dont elle réagira et donc, de présager de l'atteinte des résultats. Les équipes soignantes de nombreuses résidences DomusVi ont recours à certaines de ces thérapies. À l'occasion de la Journée Alzheimer, le 21 septembre 2014, une brochure "Il n'y a pas que les médicaments" a été diffusée aux aidants. Elle présente les principales thérapies et effets bénéfiques visés (aucune étude scientifique n'a encore prouvé leur efficacité formelle) et un mode d'emploi possible. Une trentaine de résidences ont organisé des conférences, ateliers ou animations sur ce thème.

10 %
d'hospitalisations pour iatrogénie médicamenteuse

LUTTER CONTRE LA IATROGÉNIE

10 % des hospitalisations des personnes âgées sont dues à une iatrogénie médicamenteuse (effets indésirables des médicaments ou d'association de médicaments). Or, selon une étude 2005 de l'Agence Nationale de Sécurité du Médicament, de 30 à 60 % des effets indésirables pourraient être évités. En résidence médicalisée, la limitation du risque d'iatrogénie est une priorité, notamment compte tenu du nombre moyen de médicaments délivrés : 7 par jour et par résident en moyenne. Les étapes de circuit du médicament sont-elles toutes scrupuleusement respectées ? Le mode de stockage est-il approprié ? Les référentiels sont-ils connus et compris par tous ? Chaque étape du circuit du médicament peut être un point de défaillance. C'est sur Inter Diag médicaments©, outil d'auto-évaluation de la sécurisation de la prise en charge médicamenteuse de l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux) que DomusVi a choisi de s'appuyer. L'outil pose près de 200 questions sur la prévention, le pilotage, la prescription, l'administration, le stockage… L'analyse des réponses donne lieu à un score du risque structurel de la résidence (de modéré à majeur), à un "radar" des axes de sécurisation et à une cartographie détaillée des points forts et des vulnérabilités. De quoi bien cibler les axes d'amélioration et engager les équipes dans des plans d'actions concrets.

MÉDICAMENTS & PRÉFÉRENCES

L'élaboration d'une liste préférentielle des médicaments adaptés aux personnes âgées répond à des obligations réglementaires. Pourquoi ? Parce que les sujets âgés sont souvent poly-pathologiques et poly-médiqués. Certains médicaments ou certaines associations de médicaments étant à l'origine d'événements indésirables graves, les personnes âgées sont particulièrement à risque de iatrogénie. Aussi, la liste préférentielle des médicaments s'inscrit-elle dans une démarche de réduction du risque iatrogène et a pour objectif d'améliorer la qualité de la prise en charge médicamenteuse des résidents. La prescription peut être optimisée lorsqu'elle est réalisée à partir d'une liste de spécialités choisies pour leur rapport bénéfice/risque favorable. En 2014, la liste préférentielle a été élaborée par DomusVi à partir de documents bibliographiques issus des travaux de l'Observatoire du Médicament des ARS. Elle comporte 12 classes anatomiques, thérapeutiques et chimiques dans lesquelles sont présentées, par ordre alphabétique, les 230 molécules retenues. Les critères de sélection sont l'efficacité thérapeutique, le SMR (Service Médical Rendu), la forme galénique adaptée, la sécurité d'utilisation, la présence de générique. Elle donne par ailleurs des informations sur le bon usage des médicaments, précisant s'il y a possibilité d'écraser, de couper, de dissoudre un comprimé ou d'ouvrir une gélule.

Contre la douleur, jour & nuit

Le soulagement de la douleur constitue un droit du patient. Il est repris avec force dans l'article 4 de la loi Leonetti-Claeys votée par le Parlement. Il l'est aussi dans les priorités de DomusVi, y compris et surtout la nuit, avec la signature par les résidences, partout où cela est possible, de conventions avec une équipe mobile, un réseau de soins palliatifs ou d'Hospitalisation À Domicile. La Direction médicale de DomusVi a réuni un groupe de travail pluridisciplinaire pour réfléchir à la distribution de médicaments morphiniques (comprimés ou gélules) en se conformant bien évidemment à la réglementation. L'expertise des médecins coordonnateurs a permis d'évaluer la consommation de morphiniques, le nombre de résidents concernés par une prise nocturne, de décrire les organisations déjà en place et d'identifier les limites et les risques. Le groupe a ensuite consulté des pharmaciens de l'Agence Régionale de Santé Île-de-France. Les travaux ont donné naissance à un document cadrant les étapes, depuis la prescription nominative anticipée jusqu'à l'intervention de l'aide-soignant ou de l'aide médico-psychologique de nuit, qui peut aider à la prise de médicament, y compris morphinique. En juin 2014, les pharmaciens de l'ARS Île-de-France, après avis de leur service juridique, ont donné leur "go" à la distribution des morphiniques la nuit, par l'AS ou l'AMP, dans un contexte restant exceptionnel et selon une procédure stricte reprenant les responsabilités de chaque acteur du circuit du médicament. La Direction médicale a ainsi rédigé le protocole ad hoc. Elle a présenté un poster sur ce sujet en novembre 2014, aux Journées annuelles de la Société Française de Gériatrie et de Gérontologie. Le poster a suscité un vif intérêt de la part des médecins, car il constitue une réelle avancée dans la prise en charge de la douleur en EHPAD. Et ce, même si les financements publics afférents demeurent trop rares alors qu'ils permettraient de réduire le nombre d'hospitalisations et, in fine, le coût pour les finances publiques, tout en améliorant la qualité du service rendu.

DES DESSINS POUR FAIRE FACE AUX TROUBLES DU COMPORTEMENT

Par définition, en résidence médicalisée, les équipes doivent quotidiennement gérer des troubles du comportement : refus de soin, agitation, agressivité, déambulation, apathie, anxiété, cris… Même formées à ces métiers, elles ont besoin d'être régulièrement réassurées dans le langage et les attitudes à adopter. Après avoir mené une enquête dans 117 résidences du Groupe pour mieux estimer les difficultés des équipes face à ces troubles du comportement et recenser les moyens d'action possible, il s'est avéré qu'une formation didactique, pratique et ludique serait idéale. Le choix s'est donc porté sur un outil constitué de 30 dessins – illustrant les principales situations décrites par les équipes –, accompagnés des "bonnes réponses et attitudes".

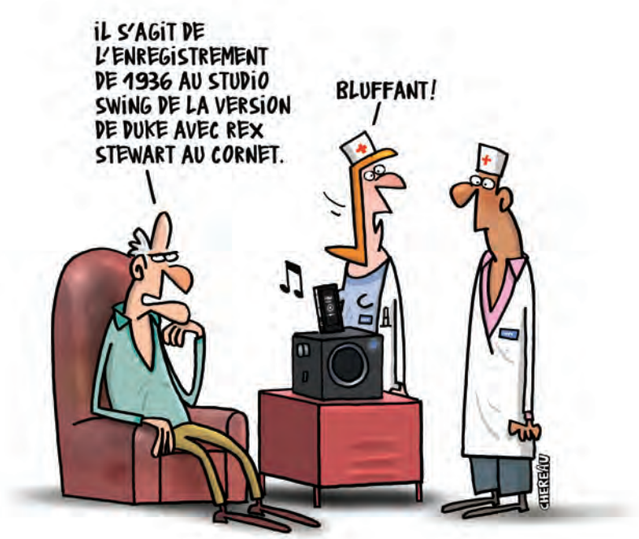
91%
de satisfaction

Par séances d'une heure, le psychologue et / ou le médecin coordonnateur et / ou l'infirmière coordinatrice abordent un thème avec les soignants en présentant le dessin correspondant et en posant les questions sur le "bon" langage et le "bon" comportement. Tous les participants peuvent interagir. Cette méthode permet de faciliter l'expression, de montrer le savoir-faire de chacun, de partager les compétences et les solutions. Cet outil constitue une aide dans les situations de crise, pour mieux les prévenir, pour éviter des réactions agressives de défense de la part du soignant et pour définir les limites de chaque équipe. Il a été utilisé dans le cadre du Développement Professionnel Continu des salariés. Avant de former les équipes, il a fallu former les "enseignants" qui déclinent cette méthode en résidences. En 2014, 257 médecins coordonnateurs et infirmières coordinatrices ont pu découvrir ce nouvel outil. Taux de satisfaction : 91% ●

18 000
hospitalisations de personnes âgées évitées par an

Idéal(e) IDE de nuit

Depuis le second semestre 2014, quatre résidences des Hauts-de-Seine (à Garches, Clichy, Asnières et Suresnes) bénéficient de la présence d'un(e) IDE (Infirmier(ère) Diplômée d'État) pendant la nuit, en complément des soignants habituels grâce aux moyens supplémentaires accordés par l'Agence Régionale de Santé lors du reconventionnement des résidences. C'est encore rare. Dommage. Car les avantages sont évidents : la sécurité des résidents s'en trouve renforcée et les familles se sentent davantage rassurées. Un(e) IDE peut assurer des soins qui font gagner un temps précieux à l'équipe de jour. Il (elle) peut, par exemple, procéder à une injection d'insuline, assurer une alimentation par gastrostomie dans la soirée (et non en fin d'après-midi, laissant ainsi le résident souffler un peu). Il (elle) est par ailleurs habilité(e) à administrer des produits morphiniques. En cas d'urgence médicale, son diagnostic – plus sûr – permet aux équipes d'urgence d'intervenir de manière mieux ciblée. En début d'année, l'Observatoire National de la Fin de Vie avait souligné dans son rapport, remis aux ministres de la Santé et des Personnes Âgées, l'intérêt d'un tel dispositif, estimant que près de 18 000 hospitalisations de personnes âgées pourraient être ainsi évitées par an. Répondant à l'augmentation progressive du niveau de dépendance et la nécessité de soins de plus en plus élevée, les ARS commencent progressivement à porter leur attention sur cette mutualisation de ressources humaines entre plusieurs EHPAD. La création de postes d'infirmier(ère) de nuit permet d'assurer la continuité de la prise en charge de soins techniques auprès des résidents et leurs coûts se révèlent moins onéreux que le cumul des journées d'hospitalisation qu'elles permettent d'éviter. Souhaitons que d'autres ARS suivront leur homologue francilienne dans l'allocation de moyens supplémentaires… ●



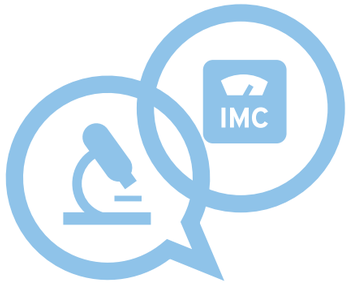
Thérapie multimodale

En moyenne, en résidence médicalisée, 7 résidents sur 10 souffrent de syndromes démentiels, souvent accompagnés de troubles du comportement et de souffrance psycho-affective. La réduction des troubles doit passer aussi par des solutions non-médicamenteuses (soin relationnel), environnementales (projet adapté) ou pharmacologiques. À la clé : un mieux-être émotionnel pour les résidents et une prise en charge facilitée pour les soignants. Les activités véritablement accessibles et valorisantes sont encore rares pour les résidents dont le niveau de démence est modéré à sévère. Pourtant, en cas de troubles neurocognitifs, les voies et capacités sensorielles sont préservées très longtemps, canaux de communication que la musique peut emprunter. MINDs est un jeu vidéo de musicothérapie. Il a été testé par les équipes de la Résidence Médicis, à Sartrouville (78), en coordination avec le Centre d'Expertise National en Stimulation Cognitive. Jeu musical interactif, MINDs recourt à une thérapie multimodale : il favorise la réminiscence positive en proposant de jouer des chansons connues, mobilise la cognition motrice et les fonctions exécutives par l'utilisation d'une manette de type "revolver", met en valeur les capacités restantes des personnes (sensibilité et mémoire musicale, apprentissage procédural) pour restaurer le sentiment de compétence et l'estime de soi. MINDs a fait l'objet d'une évaluation par le Centre d'Expertise National STIMCO dans différents EHPAD, pendant 10 semaines, sur des groupes de quatre résidents, à raison de deux ateliers hebdomadaires d'une heure. Les résultats attestent d'une réduction de 28 % des troubles du comportement (échelle NPI-ES) à traitement constant, avec maintien sur une durée de six semaines après l'arrêt des ateliers. ●

Réduction de 28 % des troubles du comportement avec l'utilisation du jeu musical

Diagnostiquer la dénutrition chez un résident dément

Le diagnostic de la dénutrition chez un résident atteint de démence, lors de son admission, s'avère complexe car le questionnement est difficile – voire impossible –, plus ou moins fiable et le comportement de la personne peut fausser la réalité. Pour améliorer le diagnostic de dénutrition dès l'admission et renforcer les mesures de prise en soin, la Direction médicale DomusVi demande aux médecins traitants d'évaluer le statut nutritionnel de leur patient dès l'admission dans l'établissement. Le résident est pesé, sa taille est notée et son Indice de Masse Corporelle (IMC) calculé. Les mesures biologiques comprennent un dosage plasmatique de l'albumine et de la protéine C Réactive (CRP). Lors de l'évaluation gériatrique, le médecin coordonnateur évalue l'état nutritionnel du résident et soumet au médecin traitant des propositions de bilan étiologique et thérapeutique (modifications de régime, de texture, aides techniques ou humaines, compléments nutritionnels…) tenant compte



de ses goûts et comportements alimentaires. Le résident est réévalué régulièrement grâce à un suivi de son poids, de son IMC et des paramètres biologiques nutritionnels. Une étude sur 115 résidents entrants montre que les résultats de cette méthode sont probants. L'IMC a été calculé pour tous, le dosage de l'albuminémie effectué pour 100 et l'adjonction de la CRP pour 58. Sur les résidents ayant bénéficié du calcul de l'IMC et d'un dosage plasmatique de l'albumine et de la CRP, 37 % sont dénutris avec l'IMC seul, contre 60 % en cumulant IMC et biologie. Le diagnostic, qui s'appuie à la fois sur des critères biologiques et cliniques de la dénutrition protéino-énergétique, peut s'appliquer à tous les résidents, même en l'absence de démence. ●

"ÉDUQUER" LES RÉÉDUCATEURS

Qu'ils soient kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychomotriciens ou orthophonistes, les rééducateurs en résidence médicalisée jouent un rôle primordial dans le maintien de l'autonomie et des capacités sensorielles des personnes âgées. Ils participent au projet de soin de chaque résident, notamment en établissant des bilans moteurs, sensoriels et cognitifs ainsi que des prises en soin adaptées. Pourtant, leur intégration dans le fonctionnement de la résidence et des projets individualisés reste parfois insuffisante. Afin de fédérer ces professionnels – souvent libéraux –, de les informer sur les nouvelles règlementations, de leur apporter une même culture de l'accompagnement DomusVi en résidence, de leur faire partager savoir-faire et bonnes pratiques, la Direction médicale organise chaque année des "Journées rééducateurs". En 2014, huit réunions ont eu lieu en région parisienne et en province. Par ailleurs, un lien régulier est assuré par la lettre "Rééducation.info", envoyée par mail. Des sujets aussi variés que la bonne position assise du résident, les jardins thérapeutiques, la prévention des troubles de la déglutition, les troubles psycho-comportementaux ou la prévention des chutes y sont traités, mêlant témoignages et retours d'expérience. ●

La bientraitance primée

Chaque année, le Trophée Direction[s] récompense des initiatives exemplaires, innovantes et reproductibles dans le secteur social et médico-social, qui optimisent leurs méthodes de management et améliorent le service rendu. Et ce, dans quatre catégories : gouvernance / management d'équipe ; adaptation de l'offre d'accompagnement aux besoins des usagers / promotion de la bientraitance, autonomie / citoyenneté ; coopération / ouverture sur le territoire ; développement durable / démarche responsable. La directrice de la Résidence Les Rivalières, au Vaudreuil (27) avait candidaté pour la "mise en place d'une méthode de management coopératif pour lutter contre la maltraitance des usagers et améliorer le bien-être des professionnels". Les équipes de la résidence ont élaboré une méthode de management coopératif afin d'agir contre la maltraitance et d'approfondir avec les salariés une culture commune de la bienveillance. Deux axes ont été privilégiés : la lutte contre le développement de la vulnérabilité et la limite du risque de concrétisation d'abus. Recueil des situations, outils de prévention, partenariat avec une association de médiation familiale… Cette démarche éthique à multiples facettes a valu au projet une double récompense : une mention dans la 1ère catégorie et le Prix des lecteurs. Le jury a salué la volonté d'appréhender un sujet délicat, l'approche globale et le fait d'être parti des pratiques professionnelles. ●

PROJET DE VIE

Une Aire de lien, l'air de rien

La directrice de la Résidence Médicis, à Evry (91) a réfléchi, avec la Jeune Chambre Économique de Paris, à un projet visant à renforcer le lien intergénérationnel, par exemple un outil / jeu qu'elle pourrait proposer aux familles rendant visite à leurs proches. Les réflexions ont donné lieu à la mise en place d'une aire de jeux modulable, en mousse, conçue pour les enfants en bas âge et qui prend très peu de place une fois repliée. Grâce aux jeux (circuit de petites voitures, jeu de l'oie, cherche & trouve) dessinés sur les faces de l'aire et à toutes ses fonctionnalités, les petits trouvent de quoi s'occuper tout en s'éveillant et les parents sont libres d'échanger paisiblement avec les aînés. L'inauguration de cette aire de jeux pas comme les autres a eu lieu le 29 janvier 2014. 15 enfants du centre aéré, habitués des lieux, ont été invités à tester "L'Aire de lien", une jolie manière de créer du lien, l'air de rien... ●

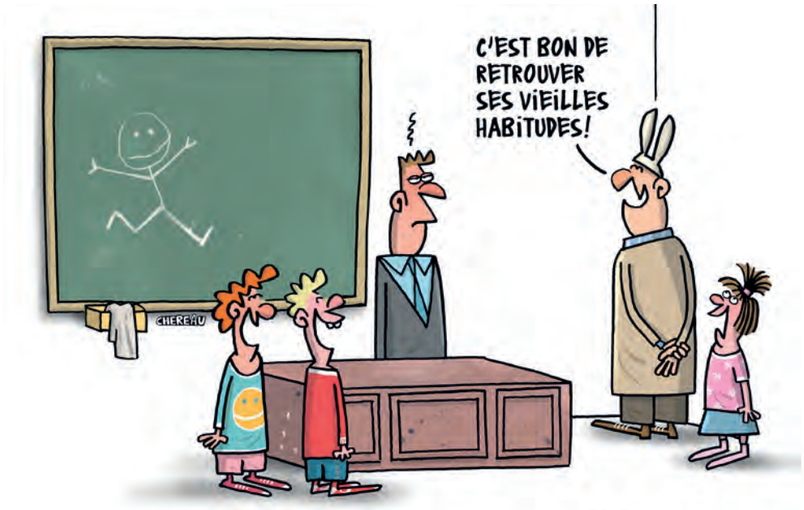
ÇA BULLE(S) EN RÉSIDENCE...

Quand la passion pour le dessin d'une aide médico-psychologique (AMP) de la Résidence Les Amandines à Cambrai rencontre les souvenirs d'enfance des résidents, cela donne tout naturellement... une bande dessinée. Cette AMP avait fait part de sa passion à sa directrice lors d'un entretien de suivi professionnel ! Après quelques mois de maturation, le projet a vu le jour. Trois résidents ont proposé leurs souvenirs comme "matière première" de la BD.
La soignante les a illustrés avec un vrai talent, partageant d'un coup de crayon la drôlerie et la tendresse de ces histoires, qui parlent tout autant de notre enfance que de celle des narrateurs... ●

Art brut au restaurant

Que faire pour égayer la salle de restaurant de la Résidence Les Issambres, à Paris ? Consulter tout d'abord les résidents, premiers concernés par les modifications de leurs lieux de vie. De cette concertation en ressort un constat sans appel : "Elle manque de couleurs, c'est froid". L'équipe de la résidence a alors fait appel à un artiste peintre, Willy Fruchart, pour réaliser une fresque de 6 mètres sur 3. L'œuvre, narrative et très colorée, est de style Art brut et inspirée de Guernica, de Pablo Picasso. Cette mise en décoration a par ailleurs constitué une animation, les résidents ayant pu dialoguer avec l'artiste sur l'art et la fresque pendant qu'il travaillait. ●

"Beaubourg est venu à nous."



De l'ardoise à la tablette numérique

Depuis 60 ans, les tablettes et autres écrans ont largement remplacé ardoises et porte-plumes à l'école. C'est pour illustrer cette (r)évolution que la Résidence Les Amandines à Cambrai (59) avait invité une vingtaine d'enfants de l'école maternelle voisine à un voyage dans le temps, en reconstituant une classe des années 50. Résidents et enfants ont pris place sur les bancs et les résidents se sont prêtés à un exercice redouté par beaucoup : une dictée... Le président de "l'Association culturelle du patrimoine des anciens outils à main des XIX[e] et XX[e] siècles", vêtu d'une blouse d'instituteur, avait choisi les "Bruits de la forêt", de Théophile Gautier. Les jeunes écoliers, occupés à dessiner, ont pu découvrir la manière dont étudiaient leurs grands-parents, voire arrière-grands-parents... Cet échange intergénérationnel s'inscrivait dans le cadre d'une exposition sur "L'école à travers les âges", organisée par le centre social et le CLIC (Centre Local d'Information et de Coordination) de Cambrai. Les résidents ont préparé cette exposition en faisant appel à leurs souvenirs, demandant aussi à leur famille de rapporter photographies et livres anciens... De quoi revivre l'époque de leur plus jeune âge, un exercice très profitable pour la mémoire. ●

Ils affichent leurs droits

En 2014, les résidences picardes DomusVi ont choisi de mettre à l'honneur "La Charte des droits et libertés de la personne âgée dépendante" pour leur concours annuel. Initié par l'animateur de la Résidence La Fontaine Médicis, Gouvieux (60), le concours "Affichons nos droits" a associé résidents et équipes d'animation des 14 résidences de la région. Chaque établissement a créé des affiches sur le thème de la Charte, avec pour objectifs de faire découvrir ou redécouvrir aux personnes âgées leurs droits et libertés et de promouvoir leur autonomie sociale, dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie. L'exposition des affiches et la remise des prix ont eu lieu le 1er octobre – Journée internationale des personnes âgées – à Gouvieux, en présence de Marlène Boutin, Directrice adjointe de l'Autonomie des Personnes du Pôle Solidarité du Conseil Général de l'Oise. ●

1e PRIX
Œuvre commune
Le Parc de Montfort, Montfort-L'amaury (78)
Au rythme de la vie
Technique mixte

3e PRIX
Résidence de la Presqu'île, Fouras (17)
Souvenirs d'enfance
Technique mixte

2e PRIX
Œuvre commune
Résidence Saint-Maur, La Madeleine (59)
Voyage au pays des contes
Aquarelle

Nos résidents hissent les couleurs

Chaque année, DomusVi organise un concours national artistique auquel une majorité de résidences participe volontiers. Après le concours "Part'Âge" en 2013 *(voir encadré)* et "Figures Libres" en 2012, c'est un mix des deux qui était proposé en 2014 : "Figures Libres, des rêves pour les enfants malades". Le principe est maintenant bien rôdé : les animateurs proposent aux résidents des ateliers de peinture (cette année, sur le thème de l'enfant et / ou du rêve), la plus belle œuvre de la résidence est élue par les résidents eux-mêmes et part en finale nationale. En 2014, plus de 100 résidences se sont prêté au jeu. La remise des prix s'est déroulée dans chacun des trois établissements lauréats, afin d'y associer plus facilement les familles. Les toiles non retenues ont été vendues au profit de l'Association Petits Princes, qui réalise les rêves d'enfants malades. Entre 2013 et 2014, plus de 30 000 € ont été récoltés pour cette association. ●

UN PRIX À PART'ÂGER

Le 20 mai 2014, lors de la 6e Nuit du Grand Âge et du Bien Vieillir, DomusVi remportait le 1er prix dans la catégorie "Hébergement collectif et maisons de retraite" pour le projet Part'Âge, au profit de l'Association Petits Princes.

LE CHOC DES CULTURES

En octobre 2014, la Résidence Médicis à Viry-Châtillon (91) a été le lieu d'une rencontre entre deux univers qui communiquent rarement... Le Street Art s'est invité à la résidence. Organisée en partenariat avec la Maison des Jeunes et de la Culture, cette journée a permis à une vingtaine de résidents de découvrir cet art qui – de leur aveu même – leur "faisait peur". Tout a commencé par la création à la bombe d'une fresque en compagnie d'un graffeur – à laquelle les résidents ont participé, avant de se poursuivre par la découverte de la musique Hip Hop. ●

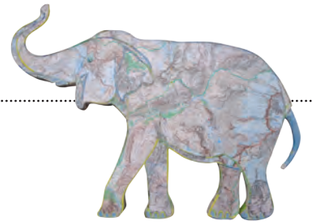
"Je n'aurais jamais imaginé, un jour, voir mes grands-parents faire du graff !"

Un centenaire champion du monde de natation

Ce n'est pas parce qu'ils sont centenaires que nos résidents ne sont plus en forme. Jean Leemput, à la Résidence les Lys à Précy-sur-Oise (60), est devenu le nageur le plus rapide de sa catégorie, lors des Championnats de Picardie en février 2014. Il a battu les records de France, d'Europe et du monde du 50 m dos, en 89 secondes et 64 centièmes, améliorant le précédent record de plus de 15 secondes ! Dès son arrivée à la résidence, Jean Leemput avait exprimé le souhait de pouvoir continuer la natation. Un coach a pu emmener régulièrement ce champion à la piscine pour un entraînement qui a porté ses fruits. ●

Quand aînés et jeunes mélangent leurs pinceaux

Que faire d'un banal mur d'enceinte, triste et décrépi à la Résidence La Minorque, Toulon (83) ? Après réflexion, décision est prise de faire réaliser une fresque par les résidents eux-mêmes et d'y associer des enfants, afin de faire aussi de cette animation une rencontre intergénérationnelle, toujours très prisée. La fresque a été imaginée lors de réunions et d'échanges entre les résidents et des enfants d'un centre de loisirs voisin : elle devra illustrer des thèmes et des personnages chers aux Toulonnais (la Méditerranée, le rugby, Félix Mayol...) et des valeurs fortes de bonheur, d'entraide et de partage. Jeunes et moins jeunes se sont retrouvés pour réaliser cette fresque sur le mur (32 mètres de long) et la mettre en couleurs, guidés par un studio de création graphique local. À peine la peinture était-elle sèche que les résidents, les enfants et l'équipe de la résidence ont accueilli les familles, les officiels et la presse pour l'inauguration. De manière unanime, cette œuvre dégage vie et gaité. ●



Les "Suppléments d'âme" s'additionnent

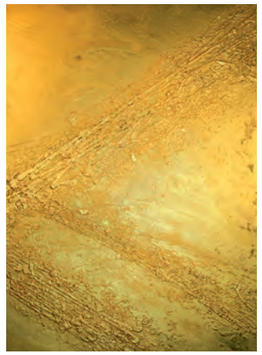
Lancé en 2011, le projet "Supplément d'âme, Supplément d'art", après neuf résidences en 2011, 2012 et 2013, s'est installé en 2014 à Rouen et à Toulon. Ce projet, qui consiste à acquérir des œuvres d'art contemporain, a pour objectifs de créer des temps d'animation (réunion du jury composé de résidents et de salariés pour élire les œuvres ; vernissage en présence des résidents, équipes, artistes et partenaires) et de développer les échanges intergénérationnels, notamment avec des lycéens ou étudiants en art.

La Résidence Les Amandiers de la Ressence, à Toulon, abrite désormais des travaux du photographe Aby Hassani, des sculpteurs Sven Weber, Pascal Masi et Yann Baco, des peintres Masha Schmidt et Julie Botton. Certains de ces artistes ont également installé leurs toiles ou sculptures à Rouen, à la Résidence Tiers Temps, aux côtés de celles du sculpteur Fo², du peintre Kristian Desailly et du photographe Diego Quagliotti.

Que ce soit à Toulon ou à Rouen, les vernissages donnent lieu au même phénomène : les uns se réjouissent d'être invités, d'autres de recevoir, d'autres encore d'être mis à l'honneur, d'autres enfin de partager ce moment, tout simplement. À chaque vernissage, aussi, ces sculptures, peintures et photographies interpellent le public : on contemple, on commente, on s'en inspire à l'avance pour les prochaines créations de l'activité manuelle organisée à la résidence… Au fil des ans, la collection DomusVi s'est enrichie d'œuvres d'artistes variés et de plus en plus reconnus sur le marché de l'art contemporain. Le projet est naturellement reconduit en 2015. ●

FO², sculpteur
Éléphant qui voyage
50 cm x 75 cm
Collage papier sur bois

DIEGO QUAGLIOTTI photographe
Dance (with Morgane Karsenti)
90 cm x 60 cm
Tirage photographique



JULIE BOTTON, peintre
Oxydé or
130 cm x 97 cm
Or en pigment
et acrylique sur toile

YANN BACO, sculpteur
Troisième Grâce
H 70 cm x 4 cm x 4 cm
Acier forgé

À LA MADELEINE, EMBARQUEMENT IMMÉDIAT!

Le 21 septembre 2013, à l'occasion d'une kermesse qui avait transformé la Résidence La Madeleine à Saint-Maur (59) en port, la directrice décidait de larguer les amarres et d'emmener avec elle tout son personnel et ses résidents pour une croisière d'un an à bord du "Pacific Mauretania"… Avec pour escales la Norvège, l'Égypte, Madagascar, l'Inde, la Chine, Tahiti, le Mexique, les Antilles, le Brésil, les États-Unis et le Canada. Autant d'escales, autant d'occasions de découvrir des pays autour d'animations spécifiques portant sur l'histoire, la gastronomie, les us et coutumes… L'équipage est composé de cinq équipes de 14 salariés – 12 matelots et 2 majors –, chaque équipe devant animer deux escales chacune. Repas à thème, déguisements et décoration, quiz culturel, exposition photos, dégustation de produits typiques, création de masques, marché artisanal, démonstration de danses et initiation, conférences… À chacun de faire marcher son imagination. Afin d'agrémenter – si besoin était – la croisière, la directrice Capitaine avait également organisé une "chasse au trésor", incitant les équipes à rechercher cinq indices leur permettant de découvrir le secret bien gardé de son aïeul, Lord of Saint-Maur. De quoi renforcer la cohésion d'équipe et la connaissance des salariés entre eux… ●

De la Namibie au ver à soie…

C'est un rêve que bien des animateurs en maison de retraite ont caressé un jour : initier une vie culturelle et artistique riche pour les résidents. Pourquoi un programme artistique et culturel ? D'abord, une personne âgée reste une personne digne. Et comme le disait Baudelaire, "le meilleur témoignage que nous puissions donner de notre dignité, c'est la culture" ; la culture a donc toute sa place dans les maisons DomusVi. Ensuite, il n'y a pas d'âge pour se cultiver. Les résidences restent des maisons dans lesquelles les résidents doivent conserver un plaisir de vivre au quotidien au contact de la culture, des cultures. Enfin, les maisons s'inscrivent dans une ville, dans un quartier. À ce titre, elles ont vocation à accueillir, au-delà des familles des résidents, des habitants, des élèves…

L'équipe de la Résidence Irénée, à Bessenay (69), a ainsi mis en place un programme culturel riche, qui s'échelonne tout au long de l'année, un panel d'activités venant ponctuer la vie au rythme d'un programme par mois en moyenne. Concert de musique classique ou traditionnelle, comédie musicale, conférence, exposition de peintures ou de photos, récit de contes… : autant de moments à partager et à savourer entre soi, avec les familles et les villageois qui sont, eux aussi, invités aux représentations. "L'avantage d'un tel projet, explique Thierry, l'animateur, est de faire venir à la résidence des acteurs de la culture et de créer un lien avec des personnalités que nous n'aurions jamais découvertes autrement. Prendre contact avec un musée, avec le commissaire d'une exposition pour lancer l'idée folle de faire voyager son exposition jusqu'à nous, c'est une idée audacieuse qui s'inscrit dans les valeurs de DomusVi : Audace, Intégrité, Respect."

L'agenda 2015-2016 a été préparé avec le concours de résidents volontaires, de quelques familles et d'acteurs locaux. Car, c'est un fait, la saison culturelle s'inscrit dans la vie locale. Des habitants de la ville viennent assister aux spectacles et aux expositions, les habitants commencent à en parler dans le village. "Tant mieux si les villageois se sentent bien chez nous !" ●

Vol en hélico

Dans les résidences DomusVi, les résidents ont parfois la possibilité de réaliser leurs rêves, même les plus fous. En juillet 2014, quatre résidents du Grand Chai à Balaruc-le-Vieux (34) sont partis pour une virée en hélicoptère. Ils se sont envolés deux par deux, après avoir bien sûr scrupuleusement écouté les consignes de sécurité. Aucun stress chez ces octogénaires car "une fois dans le ciel, on oublie tout…" ●

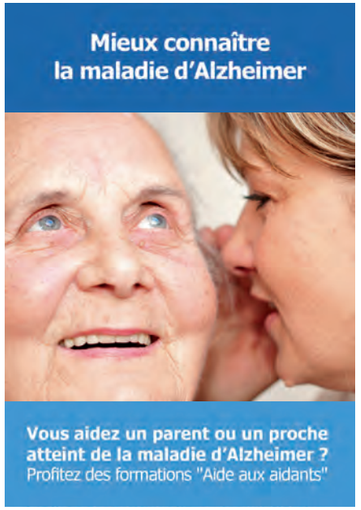
"L'avantage est de faire venir à la résidence des acteurs de la culture et de créer un lien avec des personnalités que nous n'aurions jamais découvertes autrement."

INNOVATION

Projets innovants au bénéfice des résidents et des professionnels

Les ARS lancent régulièrement des appels à projets dans les domaines de la prévention et de la promotion de la santé. Les thématiques, très variées, offrent la possibilité d'explorer de nouvelles pistes d'accompagnement des résidents et des personnels, avec, à la clé, des financements pour leur mise en œuvre. En 2014, la candidature de DomusVi a été retenue pour plusieurs dossiers, parmi lesquels un projet numérique porté par l'ARS Île-de-France pour coordonner le parcours de santé (Résidence Bicêtre, Le Kremlin Bicêtre, 94) et un projet en partenariat avec l'Université Technologique de Compiègne (UTC) pour étudier des pistes d'amélioration concrètes des conditions de travail des salariés en EHPAD. L'autre objectif est de mutualiser les solutions proposées à l'ensemble des résidences DomusVi de la région Picardie. Les résidences Tiers Temps, à Compiègne, et Les Jardins Médicis, à Pontpoint, accueilleront au début de l'été 2015 les équipes de l'UTC pour la mise en place d'un "Atelier Interdisciplinaire de Résolution de Problème". Étudiants et experts (en architecture, équipements, organisation et formation) proposeront, à partir de leur observation des réalités de travail, en lien avec le comité de pilotage rassemblant des professionnels de divers horizons (CARSAT, ARS, INRS, représentants des salariés, chercheurs…), des solutions technologiques et organisationnelles et en évalueront l'impact sur les conditions de travail des personnels et la qualité de vie des résidents.

AIDANTS


Mieux connaître
la maladie d'Alzheimer
Vous aidez un parent ou un proche atteint de la maladie d'Alzheimer ?
Profitez des formations "Aide aux aidants"

AIDE RÉITÉRÉE AUX AIDANTS

En France, plus de 8 millions d'aidants accompagnent quotidiennement un proche malade, en situation de handicap. La moitié d'entre eux accompagne des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés. Ils sont parfois démunis face à la maladie de leur proche, souvent fatigués et / ou déprimés. Pour les aider à mieux comprendre la pathologie, à faire face le mieux possible et à maintenir la relation aidant / aidé, DomusVi poursuit son cycle de formations "Aide aux aidants", initié en 2011, en partenariat avec Siel Bleu, DomusVi Domicile, SDH Formation et la MACIF. La majorité des sessions s'est déroulée dans le Sud de la France. Entre 2013 et 2014, 20 formations ont été dispensées en PACA auprès de 122 aidants. L'Agence Régionale de Santé PACA a sollicité le Groupe pour réitérer cette formation en 2015 dans les résidences porteuses d'une plateforme de répit.

8 millions d'aidants

QUALITÉ

Taux de satisfaction : 90 %

Chaque année, conformément à la loi, DomusVi fait réaliser une enquête de satisfaction par un organisme extérieur, IPSOS. En 2014, l'enquête a été menée auprès de plus de 22 000 résidents et familles. 49 % d'entre eux ont répondu, dont 69 % de résidents en capacité de répondre et 40 % de représentants des familles. Le score de satisfaction reste stable et élevé : 90 % des clients DomusVi sont globalement satisfaits de la résidence et de la qualité des prestations – dont 27 % très satisfaits – et 87 % des clients recommanderaient DomusVi, dont 41 % de manière certaine.

Tout comme les évaluations internes ou externes, l'enquête de satisfaction reste un indicateur majeur de la qualité de nos prestations et constitue le socle des plans d'actions correctrices. Elle confirme le positionnement qualitatif de DomusVi et surtout le niveau très élevé et stable depuis trois ans de la satisfaction vis-à-vis des équipes DomusVi.

Depuis quatre ans, le bien-être au travail des personnels constitue un marqueur fort de la culture managériale DomusVi. Ça se voit, se sait et se dit.

Tant mieux.

LA SATISFACTION POINT PAR POINT

- **95 %** La résidence dans son ensemble
- **94 %** L'amabilité du personnel
- **91 %** La chambre
- **87 %** L'environnement extérieur
- **91 %** La qualité de vie
- **90 %** La qualité des soins
- **81 %** La restauration

PILOTER PAR LA QUALITÉ, PHASE 2

En 2014, DomusVi a accéléré son engagement dans l'évaluation externe. En 2013, 31 établissements avaient mené cette évaluation de leurs activités et prestations; en 2014, ils ont été 144 – résidences pour personnes dépendantes, résidences pour personnes autonomes et Accueils de jour. Les coaches DomusVi ont aidé les directeurs à se préparer à cette phase importante.
De l'analyse des résultats par les Agences Régionales de Santé et les Conseils Généraux dépendra le renouvellement partiel ou total de leurs autorisations. Autant dire que les enjeux sont importants.
Les équipes des résidences se sont fortement impliquées dans cette démarche continue d'amélioration des services rendus aux résidents, déjà initiée par les évaluations internes menées depuis 2012.
En 2014 toujours, 19 résidences ont passé leur évaluation interne et 15 ont inscrit leur évaluation externe au programme de 2015.
L'analyse de l'ensemble des rapports d'évaluation externe permettra de déployer une politique qualité dynamique, par des accompagnements ciblés, le déploiement de dispositifs permettant aux résidences de suivre leurs plans d'actions et de remettre le Projet d'Établissement au cœur de la démarche comme outil de communication interne et externe.

RESTAURATION

Bien manger & manger bien

30 000 repas servis chaque jour

Dans les restaurants des résidences DomusVi, les haricots verts sont forcément extra-fins et les pâtes uniquement aux œufs frais ; les fromages sont servis au plateau et les desserts dressés sur assiette ou servis en ramequin au lieu d'être proposés en portions individuelles… Et ce, pour les 30 000 repas servis chaque jour. Ce ne sont que quelques exemples d'amélioration de la nouvelle "mercuriale" mise en œuvre en 2014. De l'épicerie aux viandes en passant par les légumes et les produits laitiers, la Direction Restauration a souhaité garantir la qualité perçue des produits et plus particulièrement celle des viandes, charcuteries et poissons. Toutes les références non-qualitatives ont été rayées de la mercuriale. Par ailleurs, les chefs limitent désormais l'achat de produits finis aux plats les plus difficiles à réaliser pour des raisons de matériel ou d'effectif (type Forêt noire), réalisant eux-mêmes tous les autres plats. À titre d'exemple, pour garantir la fabrication maison des quiches, lasagnes…, les chefs ne peuvent plus les commander en plat prêt à l'emploi surgelé. Enfin, DomusVi privilégie de plus en plus les producteurs locaux de manière à favoriser la proximité et les saveurs régionales. Le circuit court, c'est aussi de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). ●

Pigeons gagnants

Quatre résidences DomusVi se sont à nouveau classées dans le "Top ten" des Gourmets d'Or, concours culinaire organisé chaque année par Restalliance. La finale s'est déroulée à l'Institut Paul Bocuse, au Château du Vivier. Le jury était composé de personnalités de la gastronomie – dont Guy Lassausaie, 2 étoiles au Guide Michelin et meilleur ouvrier de France 2013. Les épreuves finales de ce concours associent chefs de cuisine et directeurs de résidence (non cuisiniers de formation…) qui doivent mitonner un plat à partir d'ingrédients identiques pour toutes les équipes. Cette année, le pigeon était à l'honneur et a su inspirer les duos gagnants d'Aubergenville, Cucq, Maisoncelles-en-Brie et Salon-de-Provence. Pour ceux qui en doutaient encore, l'alliance de la qualité de soins et des repas porte un nom : DomusVi. L'année prochaine, 5 sur 10… Chiche. ●

RESSOURCES HUMAINES

MÉTIER

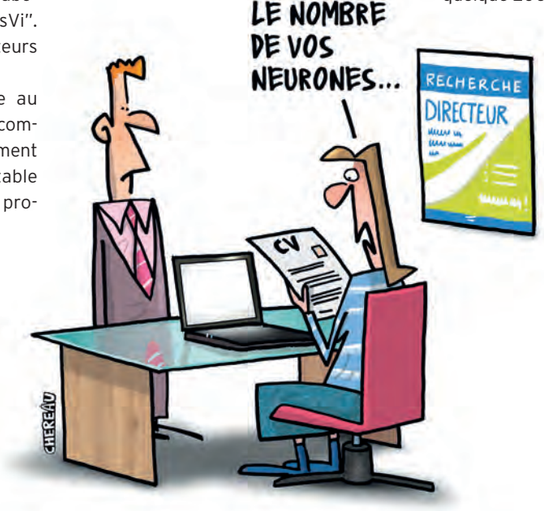
Objet de toutes les attentions

La qualité d'une résidence tient – beaucoup – à la qualité de son directeur. Simpliste ? Non, évidemment. C'est le directeur qui insuffle la dynamique, qui veille au bien-être des résidents, qui s'assure du bon fonctionnement des équipes, qui s'implique pour améliorer ses équipements… Autant dire que le choix d'un directeur et son intégration dans le Groupe constituent des étapes capitales pour la Direction des Ressources humaines. Les postes de directeur sont ouverts à des candidats de tous âges et aux parcours professionnels diversifiés, pourvu qu'ils soient autonomes et responsables. Car selon une formule devenue familière dans le Groupe, "les neurones des collaborateurs sont le premier actif de DomusVi". En 2014, DomusVi a recruté 36 directeurs et assuré la mobilité de 16 autres.

Dans le Groupe, l'attention portée au développement et à l'expression des compétences des salariés s'illustre notamment par la mobilité professionnelle, véritable opportunité d'enrichir son parcours professionnel.

Les directeurs entrants bénéficient d'un parcours d'intégration bien rôdé. Dans un premiers temps, ils sont accueillis pendant trois jours au Siège de DomusVi pour rencontrer les directeurs "métier" auxquels ils ont recours dans leur pratique quotidienne. Six mois plus tard, une nouvelle journée d'intégration leur permet de s'interroger sur leurs pratiques managériales et d'échanger après quelques mois de pratique sur le terrain.

Enfin, certains directeurs – jeunes en âge ou dans le métier, rencontrant des difficultés passagères dans leur établissement – peuvent être coachés par un professionnel du Groupe. Lors de rendez-vous réguliers en "one to one", le directeur et son coach travaillent sur le savoir-être (confiance en soi, positionnement…) et sur le savoir-faire (motivation, gestion des priorités, capacités managériales…). En 2014, une quinzaine de directeurs ont ainsi été coachés. Une preuve de plus de l'attachement que DomusVi porte au bien-être de ses directeurs. Preuve que, là aussi, la culture RH DomusVi attire. À date, aucun poste n'est vacant dans les quelque 200 résidences… ●



36 directeurs recrutés en 2014

Le directeur insuffle la dynamique, veille au bien-être des résidents, s'assure du bon fonctionnement des équipes, s'implique pour améliorer ses équipements…

EMPLOI

12 000 recrutements en 2013 en France

Les résidences font les yeux doux aux jeunes

Plus de 12 000 recrutements en maisons de retraite privées ont été menés à bien en 2013 sur l'ensemble du territoire, dont l'immense majorité en contrat à durée indéterminée et à temps plein.
Le secteur des maisons de retraite offre des possibilités d'évolution grâce à la formation professionnelle. C'est un secteur qui innove, en cherchant des techniques pour améliorer le bien-être des résidents. Le nombre de personnes âgées allant en augmentant, c'est un secteur qui ne connaîtra pas la crise… Pour autant, les métiers en maison de retraite sont mal connus ou peu considérés. Le Synerpa (syndicat professionnel représentant la filière du grand âge) a organisé, en novembre 2014, la première Journée Portes Ouvertes, pour changer l'image des métiers de l'accompagnement de la personne âgée, notamment auprès des jeunes, avec comme message "Venez voir sur place et faites-vous votre propre idée sur les métiers du grand âge!" Une initiative à laquelle DomusVi n'a pas hésité à adhérer. Le 20 novembre, treize résidences ont ouvert leurs portes aux élèves de 3e, aux lycéens et étudiants ainsi qu'aux demandeurs d'emploi pour leur faire découvrir les opportunités de carrière et la variété des métiers dans les filières soins, hébergement et vie sociale, administrative et technique. La majorité des établissements a connu une belle affluence; de nombreux CV ont été déposés, ainsi que des demandes de contrat en alternance ou de stage. ●

"Venez voir sur place et faites-vous votre propre idée sur les métiers du grand âge!"

Jeunes et seniors réunis dans un accord pour l'emploi

La forte dynamique d'emploi dans le secteur médico-social devrait se poursuivre dans les années à venir : il est prévu près de 350 000 créations nettes d'emploi dans les métiers de l'aide et du soin aux personnes fragiles. Il est donc capital pour DomusVi de pouvoir attirer, recruter et former des salariés motivés sur les métiers du grand âge, tout en favorisant et valorisant la transmission des savoirs et des compétences des plus expérimentés. C'est sur ce constat que les partenaires sociaux du Groupe ont conclu un accord portant sur l'emploi et la professionnalisation des jeunes, la valorisation et le maintien dans l'emploi des seniors. L'accord concerne les salariés âgés de moins de 26 ans ou de moins de 30 ans pour les personnes en situation de handicap.
Pour les jeunes, il met l'accent sur les modalités de recrutement, d'intégration, d'accompagnement dans l'entreprise et de professionnalisation par le développement de compétences techniques et transversales…
Côté seniors, DomusVi s'engage à maintenir un effectif de salariés de plus de 55 ans de l'ordre de 1 000 collaborateurs, avec des dispositions telles que la majoration du droit individuel à la formation / compte personnel de formation selon l'ancienneté du salarié ou une formation de préparation à la retraite, la possibilité d'une retraite progressive… ●

EMPLOIS D'AVENIR : LE CAP SUR 500 MAINTENU

En 2013, DomusVi s'était engagé à recruter 500 jeunes en Emploi d'Avenir (EAV) d'ici fin 2015. En 2014, 237 contrats (EAV) ont déjà été signés. S'ils s'adressent à des jeunes pour tout type de métier (maintenance, cuisine, hôtellerie, soin), ce sont les postes comprenant des formations diplômantes de type aide médico-psychologique ou aide-soignant qui représentent l'essentiel des recrutements sur ces EAV. DomusVi continue à accorder aux jeunes en situation de handicap une place importante : 23 jeunes handicapés ont signé un EAV en 2014, soit 10 % des contrats. C'est sur la base du dispositif et de l'accompagnement de deux jeunes EAV en situation de handicap que la Résidence Tiers Temps à Toulouse a obtenu le prix "Handi-entreprise citoyenne" (voir page 25). La moyenne des jeunes recrutés en EAV est de 22 ans; plus de la moitié des recrutements a été menée sur des contrats longs (CDI et CDD, représentant environ 1/4 des recrutements), dans la droite ligne de ce qui avait été entrepris en 2013. C'est sans doute ce que, dans le langage politiquement correct d'aujourd'hui, on appelle une entreprise citoyenne. ●

DomusVi
L'entreprise de la première chance

FORMATION

Une politique volontariste de formation professionnelle

Le métier des équipes accompagnant les personnes âgées dans les résidences évolue rapidement, notamment en raison de résidents de plus en plus désorientés et dépendants à leur arrivée en établissement. Pour faire face à ce défi de l'accompagnement de la dépendance, le Groupe développe les compétences de ses collaborateurs afin de garantir, aux résidents, un accompagnement adapté et, à ses salariés, un parcours professionnel évolutif.

Quatre axes ont été définis : développement des compétences par des formations diplômantes et qualifiantes ; adaptation des pratiques professionnelles aux évolutions du secteur par la mise en œuvre de sessions thématiques adéquates ; formation développant compétences et culture d'entreprise ; plan de formation dédié aux directeurs de résidence, vecteurs centraux de la qualité de vie en résidence. ●

CHIFFRES CLÉS 2014

8 200 salariés en formation
(parcours diplômants inclus)

425 000 heures de formation suivies

Près de 780 parcours diplômants en cours, dont :

152 contrats de professionnalisation
20 parcours de VAE
(Validation des Acquis de l'Expérience)

532 périodes de professionnalisation (dont VAE)
45 contrats d'apprentissage
51 CIF (Congé Individuel de Formation)

CQP Gouvernante : réussite sur toute la ligne

Le métier de "gouvernante" (de son vrai nom responsable hébergement et vie sociale) est essentiel en résidence car il contribue à la qualité globale de l'hébergement et de la vie des résidents. Il regroupe des fonctions aussi variées que l'accueil et la communication, le management et l'animation des équipes, le contrôle, l'application des protocoles, la gestion des stocks… En 2012, DomusVi avait lancé sa première promotion CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) Gouvernante en hôtellerie, option "établissements de santé". Onze gouvernantes et responsables hôteliers avaient ouvert ce cycle de formation en alternance, porté par le GRETA (Groupement d'établissements) des Métiers de l'Hôtellerie de Paris et encadré par le Lycée Hôtelier Jean Drouant. 14 mois plus tard, la "promo" affiche un taux de réussite de 100 %. Un résultat qui a encouragé d'autres candidats : une deuxième promotion de 16 personnes a ouvert en octobre 2014. ●

AGESPA
Institut de Formation d'Aides-Soignants

UNE CLASSE EN PLUS

Le métier d'aide-soignant est un métier attirant. Pour preuve : l'AGESPA, institut de formation et de préparation au Diplôme d'État d'Aide-Soignant, filiale du Groupe DomusVi, a ouvert une classe supplémentaire, portant ainsi de 20 à 60 la capacité de diplômés par an. La formation modulaire, constituée de cursus partiels, est destinée à des personnes déjà titulaires d'un diplôme ou d'un titre professionnel. La formation de seize mois a démarré en octobre 2014. À l'issue du cursus, les nouveaux diplômés pourront bien entendu postuler dans les résidences du Groupe. Une étape de plus dans la stratégie d'entreprise de DomusVi, qui met le "facteur humain" au centre de ses préoccupations. ●

HANDICAP

400 travailleurs en situation de handicap

Le handicap de moins en moins tabou

"Un travailleur handicapé sera forcément en fauteuil roulant". "Il sera moins compétent." "Il va freiner l'équipe." Stop aux idées reçues… C'est par des BD mises en scène sur des kakémonos que la Mission Handicap DomusVi (créée en 2012) a choisi de balayer ces idées. Sous forme d'exposition itinérante, vingt séries de kakémonos ont commencé à sillonner la France, de manière à être exposées dans toutes les résidences du Groupe en 2015. L'illustrateur Olivier Tichit et le scénariste Philippe Perié ont unis leurs talents pour aborder de façon humoristique des situations vécues.

Autre action notable en termes de sensibilisation au handicap : quinze directeurs de résidence portent désormais la politique handicap en région. Ils doivent notamment accompagner les directeurs dans leur recrutement de personnes en situation de handicap et favoriser des prestations par les ESAT / EA. À fin 2014, DomusVi comptait 400 travailleurs en situation de handicap, soit un taux d'emploi supérieur de 15 % par rapport à 2013. Une reconnaissance de l'engagement de la Mission Handicap. ●

PRIX "HANDI-ENTREPRISE CITOYENNE" EN MIDI-PYRÉNÉES

La Résidence Tiers Temps, à Toulouse, a remporté le prix "Handi-entreprise citoyenne" dans le cadre de l'appel à projets 2014 "Midi-Pyrénées pour tous". Pour la plus grande fierté de son directeur, de Sophie et Nina, jeunes salariées en situation de handicap, et de leurs tuteurs. Les jeunes femmes ont été embauchées dans le cadre des "Emplois d'avenir", respectivement en tant qu'aide-cuisinière et agent de service hôtelier. Déjà titulaires d'un CAP dans leur domaine, Sophie et Nina ont suivi une courte formation personnalisée sur le service en salle et les protocoles de bio-nettoyage pour l'une, les principes HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point, méthode et principes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments) et le service en salle pour l'autre. Elles bénéficient par ailleurs d'horaires de travail adaptés et leurs postes ont été "redimensionnés" en fonction de leurs possibilités et capacités, afin de travailler dans des conditions optimales. Et ça marche… Non seulement elles font un travail de qualité apprécié de leur tuteur, mais elles se sentent épanouies et valorisées. ●

CONDITIONS DE TRAVAIL

Haro sur la pénibilité au travail

En 2014, DomusVi a répondu aux appels à projet "CLACT" (Contrats Locaux d'Amélioration des Conditions de Travail) lancés par les Agences Régionales de Santé. La quasi-totalité des dossiers a été retenue, ce qui a permis de mettre en place des actions spécifiques dans les résidences en termes de prévention des risques professionnels. De séances collectives de Qi Gong ou de réflexologie en passant par des formations aux "bons" gestes et postures ou à la prévention des risques professionnels, tous les projets ont un point commun : prévenir la pénibilité au travail des équipes en résidence. L'un des projets les plus originaux est sans doute celui qui a été retenu par l'ARS de Poitou Charente : la sieste. Au Château de Chaillé, à Saint-Martin-lès-Melle (79), une salle a été transformée en espace de repos : poufs ergonomiques, diffuseurs d'huiles essentielles, lampes de luminothérapie, fauteuils de détente. Car faire la sieste, se détendre ou se reposer dans un lieu adapté est une pratique de plus en plus reconnue pour ses bienfaits par les spécialistes. Certains membres de l'équipe de la résidence, habitant loin et ne pouvant rentrer chez eux pour leur pause, peuvent désormais reprendre des forces et se détendre avant de poursuivre leur journée. Autre projet innovant retenu en 2014 par l'ARS Picardie : la mise en place d'un "Atelier Interdisciplinaire de Résolution de Problème" avec l'Université Technologique de Compiègne (voir page 19).

DomusVi développe par ailleurs différents dispositifs de formation en prévention des risques professionnels en lien avec l'INRS et la CNAMTS : formation des directeurs d'EHPAD et du management de la santé sécurité à la démarche de prévention des risques professionnels, formation d'animateurs à la prévention des risques professionnels (dispositif HAPA), formation à la prévention des risques liés à l'activité physique (dispositif PRAP en secteur sanitaire et social).

Depuis plusieurs mois, une démarche partenariale a été engagée auprès de plusieurs CARSAT (PACA, Île-de-France, Pays de la Loire, Nord-Picardie) où des échanges entre opérationnels et contrôleurs de sécurité permettent de faciliter la mise en œuvre de plans d'actions concrets dans les résidences.

Parallèlement, DomusVi poursuit les appels à projet internes, initiés au second semestre 2012. En 2014, le jury a retenu sept

JE N'AI AUCUN DOUTE SUR LE NÉCESSAIRE REPOS DE L'ÉQUIPE...
JE POSE LA QUESTION SOPHIE: CES POUFS NE SONT-ILS PAS TROP CONFORTABLES?

projets innovants : étude sur l'ergonomie et la sécurité des chariots de distribution de petit-déjeuner, parcours de santé en plein air encadré par un animateur sportif et sensibilisation à la diététique, actions favorisant une meilleure qualité de récupération des professionnels pendant les temps de pause grâce à la création d'espaces spécialement aménagés à cet effet, démarche d'art thérapie "Clown relationnel©". La conviction de DomusVi peut se résumer comme suit : la bientraitance des résidents commence par le bien-être des salariés. C'est tout le sens des engagements du Groupe sur la pénibilité. Un élément de plus d'une politique RH audacieuse, efficace et reconnue comme telle. ●

TRAITER LA PÉNIBILITÉ PAR L'HUMOUR, C'EST MOINS PÉNIBLE...

L'idée avait été primée dans le cadre de l'appel à projet interne "Prévention de la Pénibilité" : réaliser une bande dessinée pour sensibiliser les salariés à la qualité de vie au travail en EHPAD. Les premières planches sont sorties à l'été 2014 sur le thème "Un accueil pas très accueillant". Cette BD raconte l'accueil et l'intégration d'un nouveau salarié dans une résidence, étape essentielle quand on parle de conditions de travail. Selon un sondage interne, 90% des votants estiment que cette forme de communication est adaptée pour traiter du bien-être au travail. Ces planches ne sont que les premières d'une série, qui traitera à terme la communication avec les résidents et familles, le recrutement, la gestion du temps, les entretiens de suivi professionnel, les relations entre le siège et les directeurs de résidence. C'est Olivier Tichit, ayant déjà "sévi" sur le thème du Handicap, qui a repris le crayon pour illustrer de manière humoristique des messages pas toujours faciles à faire passer. ●

RÉSIDENCES

LES RÉSIDENCES DOMUSVI AU 31 DÉCEMBRE 2014

- 187 résidences médicalisées, 14 959 lits
- 15 résidences non-médicalisées, dont 6 EHPA (433 lits) et 9 résidences services (591 appartements)

Ouvertures

92 lits

CLAMART (92), RÉSIDENCE ALPHONSE DAUDET

À proximité immédiate des commerces de Clamart, la Résidence Alphonse Daudet s'ouvre sur l'extérieur par de larges baies vitrées. Les chambres sont confortables, certaines disposant d'un balcon. Elle bénéficie d'un jardin thérapeutique, d'un espace de balnéothérapie et d'une salle de kinésithérapie. L'Unité Protégée pour Personnes Désorientées peut accueillir 22 personnes. Elle dispose par ailleurs d'un accueil de jour de 10 personnes. ●

49 lits

85 lits

LE CANNET (06), RÉSIDENCE LA VILLA DES SAULES

Située dans un grand parc et à proximité des commerces, la Résidence La Villa des Saules arbore une architecture provençale. Elle dispose de salons de détente à tous les étages, d'espaces de kinésithérapie, de balnéothérapie, d'une salle de type Snoezelen et de chambres avec terrasse ou balcon. Elle est dotée de deux Unités Protégées pour Personnes Désorientées (9 et 11 personnes). ●

LATHUS-SAINT-RÉMY (86), RÉSIDENCE LARÉMY

Entourée d'un très grand jardin et de chemins de promenade, la Résidence Larémy, bâtiment moderne et lumineux dont les façades sont recouvertes d'un bardage bois, dispose d'espaces de vie spacieux et confortables. Elle offre aux résidents une Unité Alzheimer de 12 lits, des espaces de kinésithérapie et balnéothérapie, un espace multi-sensoriel type Snoezelen. ●

DEUX PLATEFORMES D'ACCUEIL ET DE RÉPIT

La plateforme de répit et d'accompagnement constitue un lieu d'accueil et d'accompagnement personnalisé destiné aux aidants de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés. Un endroit où les aidants aussi peuvent "souffler", trouver des conseils, de l'aide, du soutien. Tout comme le programme de formation "Aide aux aidants", elles font partie des outils et services dédiés aux aidants que DomusVi a choisi de développer. Deux plateformes viennent d'ouvrir.

AVON

À Avon (77), la plateforme est adossée à un accueil de jour de 14 places. L'équipe propose trois types d'activité : écoute et soutien des aidants, activités pour les aidants favorisant le maintien de la vie sociale; pour le couple aidant/aidé, des activités à réaliser ensemble hors du domicile (restaurant, séjour vacances...).

GRASSE

À Grasse (06), le Répit grassois propose aussi un accueil de jour, installé dans une villa d'habitation, rénovée pour la rendre accessible et accueillante, avec cuisine, salle à manger, salon, salle de bien-être, jardin fleuri et planté d'oliviers centenaires. La journée des personnes accueillies se passe "comme à la maison" : elles préparent les repas, mettent la table, profitent de moments de repos... Les aidés participent à des animations ludiques et thérapeutiques; les aidants peuvent bénéficier de soutien psycho-social, participer à des ateliers esthétiques, se promener...

Le Répit Grassois

Livraison

87 lits

FARGUES SAINT-HILAIRE (33), RÉSIDENCE DU CLOS LAFITTE

C'est dans un tout nouveau bâtiment que les 87 résidents de la Résidence du Clos Lafitte ont pris leurs quartiers, en septembre 2014. La résidence se situe à 50 mètres de l'ancien bâtiment, devenu vétuste.

L'architecture contemporaine allie modernité et matériaux nobles, privilégie l'espace et la lumière. La résidence dispose d'une Unité de Vie Adaptée et d'un Pôle d'Activités et de Soins Adaptés d'une capacité d'accueil de 14 résidents chacun, avec des jardins attenants.

Acquisitions

BARZAN (17) ET L'ISLE-JOURDAIN (86)

En décembre 2013, DomusVi avait été choisi à la barre du tribunal pour reprendre la gestion d'établissements appartenant à la société Enity. Les résidences sont entrées en exploitation dans le réseau DomusVi en 2014.

À Barzan (17), à 15 km de Royan, Les Jardins de l'Estuaire proposent 68 lits. Toutes les chambres sont équipées d'une porte-fenêtre donnant sur une terrasse individuelle aménageable à proximité immédiate de la mer. Un parc planté d'arbres fruitiers entoure la résidence.

À L'Isle-Jourdain (86), la Résidence Le Jardin des Alisiers (62 lits) propose des studios de 18 à 30 m². Elle bénéficie d'un vaste parc et plan d'eau, dispose de lieux de vie spacieux, lumineux et confortablement aménagés.

130 lits

181 lits

Reprises

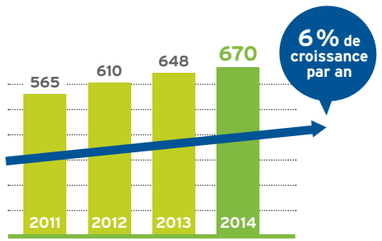
AURIBEAU-SUR-SIAGNE (06) ET LA PENNE-SUR-HUVEAUNE (13)

Deux résidences sont revenues dans le giron de DomusVi après avoir été gérées par un ancien actionnaire DomusVi : La Bastide du Moulin, à Auribeau-sur-Siagne et Le Bocage, à La Penne-sur-Huveaune. Cette dernière s'adresse à la fois aux aînés autonomes (40 lits en résidence retraite non-médicalisée), aux personnes en perte d'autonomie ou dépendantes nécessitant une prise en charge médicalisée (70 lits d'EHPAD) et aux résidents atteints de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés (Unité Protégée pour Personnes Désorientées de 13 lits). La Résidence La Bastide du Moulin propose 71 lits, dont 11 en unité Alzheimer.

SYNTHÈSE FINANCIÈRE 2014

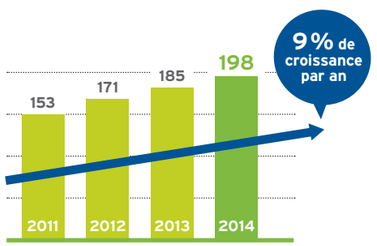
4 ANNÉES D'AMÉLIORATION FORTE DES RÉSULTATS

Les 4 dernières années ont permis à DomusVi de dégager une croissance forte et régulière malgré la crise des finances publiques en France.

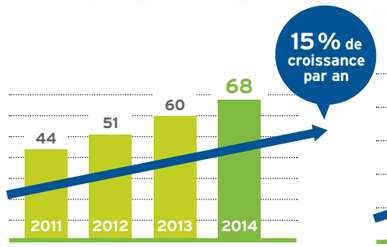


CHIFFRE D'AFFAIRES

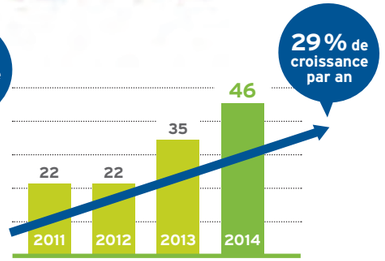
L'EBITDA EST BON ET L'EBITDAR EST EXCELLENT!
JE NE SAIS PAS GEORGETTE: PERSONNELLEMENT J'AI PRIS UN BABA AU RHUM EN DESSERT.
RÉSULTATS FINANCIERS



EBITDAR

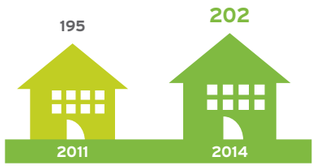


EBITDA

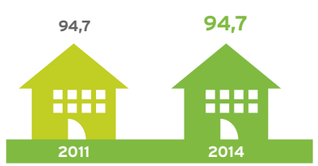


EBIT

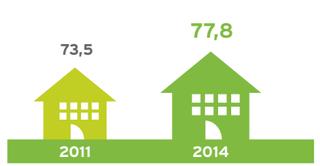
4 ANNÉES DE CONSOLIDATION OPÉRATIONNELLE



NOMBRE DE RÉSIDENCES



TO* RÉSIDENCES MATURES



PMH** RÉSIDENCES MATURES

* TO : Taux d'occupation
** PMH : Prix Moyen Hébergement, en € par jour

FOCUS SUR LES RÉSULTATS 2014

M€	2013	2014	Écart	En %
Chiffre d'affaires	**647,5**	**669,9**	**22,4**	**3,5 %**
Charges de personnels	-314,6	-319,4	-4,8	1,5 %
Achats et services extérieurs	-129,4	-132,2	-2,8	2,2%
Taxes	-19,7	-20,8	-1,1	5,6%
Autres	1,6	0,6	-1,0	-62,5%
EBITDAR	**185,4**	**198,1**	**12,7**	**6,9 %**
en % du CA	28,6 %	29,6 %		
Loyers	-125,5	-130,3	-4,8	3,8%
EBITDA	**59,9**	**67,8**	**7,9**	**13,2%**
en % du CA	9,3%	10,1%		
Dotations amortissements / provisions	-25,1	-21,5	3,6	-14,3%
Charges exceptionnelles	-3,4	-11,2	-7,8	229,4%
Résultat opérationnel	**31,5**	**35,2**	**3,7**	**11,8%**
Résultat financier	-13,1	-23,7	-10,6	80,9%
Impôts sur les sociétés	-8,3	-12,1	-3,8	45,8%
Résultat net	**10,1**	**-0,6**	**-10,7**	**-105,9%**

- *La progression du chiffre d'affaires résulte de celle du TO global qui gagne 1%, de celle du PMH qui croît de 0,5 € et des dotations publiques qui augmentent de 8,5 M€*
- *La maîtrise des postes de charges a permis d'améliorer la marge d'EBITDAR, confortant la position de DomusVi / benchmark*
- *Du fait d'ouvertures de sites avec des localisations "premium", et donc avec un coût immobilier induit élevé, la progression de la marge d'EBITDA reste inférieure à celle de la marge d'EBITDAR*
- *La structuration de l'opération d'acquisition en septembre 2014 a généré des coûts qui expliquent :*
  - *la totalité de la croissance du poste de charges exceptionnelles*
  - *la totalité de la dégradation du résultat financier*

FOCUS SUR LE CASH-FLOW ET LA DETTE 2014

M€	2013	2014	Écart
Résultat net	**10,1**	**-0,6**	**-10,7**
Amortissements & provisions	20,5	18,9	-1,6
Opérations non récurrentes	6,1	6,4	0,3
Impact cash IS	-2,1	3,1	5,2
Cash-flow courant	**34,6**	**27,8**	**-6,8**
Fonds de roulement	-0,6	-6,5	-5,9
Charges financières nettes	13,0	23,4	10,3
Cash-flow opérationnel	**47,0**	**44,7**	**-2,3**
Investissements	-20,9	-24,4	-3,5
Free cash-flow	**26,1**	**20,3**	**-5,8**

- *L'impact comptable de l'opération d'acquisition se double d'un impact BFR qui conduit, de fait, à une baisse du cash-flow courant*

M€	2013	2014	Écart
Trésorerie	**53,6**	**31,9**	**-21,7**
Dette bancaire	188,4	0,0	-188,4
Autres dettes non courantes	6,9	12,4	5,5
Obligations (SSN)		355,0	355,0
Dette non courante brute	**195,3**	**367,4**	**172,1**
Dette non courante nette	**141,7**	**335,5**	**193,8**
Leverage	2,4	4,9	

- *Le financement LBO de l'opération d'acquisition a conduit à releverager la société*
- *Ce choix de financement s'est inscrit dans un contexte particulièrement favorable en termes de taux et de maturité*
- *L'emprunt obligataire de 355 M€ souscrit en août 2014 est coté à la bourse de Dublin*

ORGANIGRAMME

JANVIER 2015

PRÉSIDENT
*Jean-François Vitoux**

DGO EPHAD & SUPPORT
*Bertrand Delannoy**

Commercial
Virginie Aidemoy

Hôtellerie / Restauration
Benoit Martin

Vie du résident
Padrig Mahé

Évaluation, Tarification, Déploiement des soins
Fabienne Delaplace

Travaux immobiliers
Frédérique Franc

Syndic & Relations investisseurs
Sophie de Winter

SI Soft & Process
Hervé Couedor

SI Hard
Michel Sismondi

Réseau
Daniel Morin,
DG réseau
Isabelle Marienne,
DGA réseau
15 Directeurs régionaux

DGA RH & PARTENARIATS
*Céline Fabre**

Communication
Annick Gillonnier

Carrières & Emploi
Maud Valette
Jessica Cavazza
(Domicile)

Affaires publiques & Partenariats
Julie Lorton

Santé au travail
Emmanuelle Roullet

Contrôle de gestion sociale & Paie
Christèle Mallard
Jérémie Henneau
(Domicile)

Affaires sociales
Olivier Coussa
Nora Meridja
(Domicile)

DGA DAF
*Laurent Thibeau**

Budget & Contrôle de gestion
Jérémy Yvan

Comptabilité & Consolidation
Marc Ciesielski

Gestion financière
(Domicile & RS)
Catherine Couvreur
Rémi Lethielleux

Juridique & fiscal
Jean-Philippe Guilhot

Trésorerie & Dette
Bruno Knop

DGO RS & DOMICILE
*Annick Huyghe**

Exploitation
Adenour Mettouchi
(Domicile & RS)

Commercial & offre clients
Anne Richard
(Domicile)

SSIAD & ESA
Cécile Henriet
(Domicile)

Prescripteurs & Partenaires
Magda Nori
(Domicile)

Systèmes Information
Michael Harbouche
(Domicile)

Certification & Relation clients
Christine Godard
(Domicile)

Offre & Commercialisation
Sophie Thouvenin (RS)

Gestion locative
Brigitte Miroir (RS)

Gestion des services
Virginie Lequemener
(RS)

DIRECTEUR MÉDICAL
Dr. Alain Seknazi

DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT
Béatrice Bernard

CHARGÉE DE MISSION
Florence Enjolras

DIRECTEURS RÉGIONAUX
Tonny Abreu, Anne-Laure Aubret, Marie-Laure Bissuel, Olivier Boulant, Sébastien Buchet, Pierre Charvin, Céline Chesnel, Martine Danès, Brigitte Fleury, Maxime Guiho, Jocelyne Noguero, Bertrand Olejnik, Bénédicte Ozanne, Laurent Rousseau, Nicolas Solheim

** Comex*

LE COMITÉ EXÉCUTIF

De gauche à droite :

Jean-François Vitoux,
Président

Bertrand Delannoy,
Directeur général opérationnel EHPAD & Supports

Céline Fabre,
Directrice générale adjointe Ressources humaines & Partenariats

Annick Huyghe,
Directeur général opérationnel Résidences services & Domicile

Laurent Thibeau,
Directeur général adjoint, Directeur Administratif & Financier

Domusvi

1 rue de Saint-Cloud – 92150 Suresnes
Tél. : 01 57 32 53 00 – Fax : 01 57 32 53 01

www.domusvi.com